

**TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1. Origen del Estudio.....	4
1.2. Objetivo General.....	4
1.3. Alcance y Periodo de Estudio .....	4
1.4. Comunicación verbal de los resultados .....	5
2. RESULTADOS.....	5
2.1. PROCEDIMIENTOS DE MÁRGENES DE UTILIDAD.....	5
2.2. PLAN PROMOCIONAL PARA PRODUCTOS DE LENTA ROTACIÓN.....	8
2.3. INVESTIGACIONES DE MERCADOS.....	9
2.4. PLAZO DE PROMOCIONES CON DESCUENTO BAJO EL COSTO .....	10
2.5. EMISION DE LISTADOS DE VENTAS CON DESCUENTO.....	11
3. CONCLUSIONES .....	11
4. RECOMENDACIONES .....	12
A LA ADMINISTRADORA GENERAL DE LAS EMPRESAS COMERCIALES.....	14
PLAZOS DE RECOMENDACIONES.....	15

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### *¿Qué examinamos?*

La razonabilidad y pertinencia de los márgenes de utilidad aplicados en la determinación de los precios de venta de los productos que se venden en las Tiendas Libres de Derechos.

### *¿Por qué es importante?*

Por la importancia de analizar, evaluar y verificar los controles y procedimientos establecidos para calcular los márgenes de utilidad y precios de ventas de la mercancía vendida en las Tiendas Libres de Derechos.

### *¿Qué encontramos?*

Que el procedimiento para revisión de los márgenes de ganancia por Categoría, aprobado por la Gerencia General, se encuentra desactualizado, que se asignan actividades que debe realizar el bodeguero que no se relacionan con el proceso de revisión de los márgenes de ganancia. Que las personas Coordinadoras de Categoría y la Jefatura de Mercadeo y Ventas, manifestaron a esta Auditoría, que no conocen el procedimiento sobre los márgenes de utilidad y que los que se utilizan en las diferentes categorías son variables, por lo que un descuento del plan promocional podría ser superior al margen de utilidad y estarían afectando los costos de las mercancías. Que para los estudios de precios que se realizan en el mercado nacional, con el fin de comparar los precios de venta en las Tiendas Libres y en los establecimientos del mercado nacional, se determinó que no se consideran los impuestos que deben pagar las mercancías en el mercado nacional y al no incorporarse incide en los resultados y conclusiones de los informes que se emiten al respecto. Que la Administración de las Empresas Comerciales, mantuvo el plan promocional de los artículos que no se habían vendido en el plazo originalmente aprobado por la Gerencia General, hasta el 10 de julio del 2017, sin la respectiva autorización, lo cual implica que, al vender los artículos con descuento a menos del precio de costo, causa pérdidas patrimoniales, que no están autorizadas por la Gerencia General. Que el módulo de descuento en el sistema LDCOM, no permite a las personas Coordinadoras de Categoría extraer los reportes de las ventas con descuento que se realizaron en determinado mes.

### *¿Qué sigue?*

Dadas las debilidades encontradas, esta Auditoría Interna emitió recomendaciones al Administrador General de Empresas Comerciales, dentro de las cuales cabe destacar las siguientes:

- Gestionar la revisión, modificación y actualización del procedimiento para la revisión de los márgenes de ganancia por categoría, donde se consideren y definan los actores responsables de cada paso o procedimiento, así como establecer los criterios para determinar los márgenes de mínimos y máximos para cada categoría;
- Proceder a la revisión, modificación y actualización del Plan Promocional para Productos de lenta rotación, aprobado por la Gerencia General con el fin de que se tenga claridad en cada uno de los procedimientos ahí indicados; ese plan debe contemplar el margen mínimo de utilidad por Categoría para aplicar dichos descuentos, los pasos y autorizaciones cuando se deba aplicar descuentos bajo el costo de las mercancías;
- Elaborar los procedimientos de la actividad de investigación de mercados y estudio de precios que permitan orientar a las personas responsables de dicha actividad;
- Instruir a las personas responsables de aplicar los descuentos sobre las mercancías que se venden en las Tiendas Libres, para que se establezcan los controles pertinentes a los efectos de que la aplicación de los descuentos se efectúe de conformidad con las políticas y planes promocionales de descuentos aprobados y autorizados por la Gerencia General y
- Gestionar las acciones pertinentes para que se emitan los reportes de artículos con descuento en el sistema LDCOM, así como la posibilidad de dar capacitación a las personas usuarias de ese sistema.

## **INFORME DEL ESTUDIO SOBRE MÁRGENES DE UTILIDAD Y DETERMINACIÓN DE PRECIOS DE VENTA DE LAS MERCANCIAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Origen del Estudio**

El estudio al que se refiere el presente informe se realizó de conformidad con el Plan de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2017 y se justifica en la magnitud de los recursos involucrados, el nivel de riesgo, el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y en el volumen y complejidad de los procesos que se realizan para establecer los márgenes de utilidad y la determinación de los precios de venta de las mercancías en las tiendas libres del IMAS.

#### **1.2. Objetivo General**

El objetivo del estudio consistió en evaluar la razonabilidad y pertinencia de los márgenes de utilidad aplicados en la determinación de los precios de venta de los productos que se venden en las Tiendas Libres de Derechos.

#### **1.3. Alcance y Periodo de Estudio**

El alcance del estudio consistió en analizar, evaluar y verificar los controles y procedimientos establecidos para calcular los márgenes de utilidad y precios de ventas de la mercancía vendida en las Tiendas Libres de Derechos. El periodo del estudio comprendió del 01 de enero al 30 de junio del 2017.

El estudio se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (NGA), las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, el Manual de Procedimientos de la Auditoría Interna del IMAS, así como la demás normativa de auditoría de aplicación y aceptación general. Para llevar a cabo este estudio se utilizaron como criterios de evaluación, en lo que resulto aplicable al Área de Empresas Comerciales, lo dispuesto en el siguiente bloque de legalidad:

- Ley de Contratación Administrativa, N° 7494
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N°8131
- Ley General de Control Interno N° 8292
- Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
- Reglamento de Compra de Mercadería para la venta de Empresas Comerciales
- Procedimiento para Revisión de los márgenes de ganancia por categoría
- Plan Promocional para Productos de lenta rotación julio 2015
- Manual de Cargos de Empresas Comerciales
- Manual de Procedimiento para la Modalidad Especial de Importación Tiendas Libres, Dirección General de Aduanas.

#### **1.4. Comunicación verbal de los resultados**

En reunión celebrada el 05 de octubre del 2018, se comunicaron los resultados del presente informe al Máster Geovanny Cambroner Herrera, Sub Gerente de Gestión de Recursos y al Máster Melchor Marcos Hurtado, Administrador General de Empresas Comerciales, en la cual se efectuaron observaciones las que una vez valoradas por esta Auditoría Interna, fueron incorporadas en el presente informe.

## **2. RESULTADOS**

### **2.1. PROCEDIMIENTOS DE MÁRGENES DE UTILIDAD**

**2.1.1** El “procedimiento para revisión de los márgenes de ganancia por Categoría”, aprobado por la Gerencia General el 01 de setiembre del 2014, se encuentra desactualizado, situación que se indicó en el hallazgo N° 1 de la Carta de Gerencia CG 1-2016 del 08 de mayo del 2017, emitida por el Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados. Además, en el referido documento, se indica que existen los “documentos entregables” como es el RTM-07 Cotización del proveedor, RTM-08 Entrada de mercadería de la bodega al sistema de inventario, RTM-09 Detalle de Costos, RTM-10 Reporte del 2,1 y RTM-11 Entrada de mercadería costeadas; sin embargo, éstos no se adjuntan en el procedimiento y según indicó a esta Auditoría la Licda. Flor de María Montoya Mora, Administradora General de las Empresas Comerciales, son parte de un compilado de procedimientos impresos que son manejados por la secretaria de las Empresas Comerciales.

Al respecto el punto 9.5, inciso K, del Manual de procedimientos para elaborar y/o modificar normativa y otros instrumentos institucionales establece lo siguiente:

“K. ANEXOS: Es importante que se incluya material de apoyo, que tenga aplicación o utilidad para los usuarios del procedimiento, o bien que sean requeridos como parte del mismo. Tal es el caso de diagramas, formularios, cuadros o tablas, ...”.

**2.1.2.** Los procedimientos N°'s 5-6 y 7, establecen actividades que debe realizar el bodeguero (Anexo N° 1); sin embargo, estas no se relacionan con el proceso de revisión de los márgenes de ganancia. En consulta realizada a la Licda. Flor de María Montoya Mora, Exadministradora General de las Empresas Comerciales, manifestó lo siguiente: “...no tienen relación directa con la fijación de los márgenes de ganancia por categoría”.

Asimismo, el procedimiento N°1, hace referencia al recibo de los costos brutos del producto con el margen de utilidad sugerido por el proveedor; sin embargo, no se establece si se debe realizar algún análisis por medio del cual se determine la conveniencia del IMAS de aplicar los márgenes de utilidad sugeridos.

Por otra parte, es importante indicar que el procedimiento no incorpora actividades relacionadas con el tratamiento que se le dará a mercancías que los proveedores otorgan con condiciones especiales.

Al no contar con un manual actualizado y que incorpore cada una de las actividades que se deben realizar en el “procedimiento para revisión de los márgenes de ganancia por Categoría”, por parte de las Autoridades de las Tiendas Libres, se debilita el control interno e incumple el artículo N° 15 de la Ley General de Control Interno, que textualmente señala lo siguiente:

Artículo 15. —**Actividades de control.** Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.

- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.

**2.1.3.** En consulta realizada a las personas Coordinadoras de Categoría y a la Jefatura de Mercadeo y Ventas, en relación con el procedimiento en referencia, manifestaron a esta Auditoría, que no lo conocen y sobre los márgenes de utilidad que se utilizan en las diferentes categorías, indicaron lo siguiente:

- a) En perfumería el margen mínimo es de un 50% dado por el proveedor a través del DFR (Duty Free Retail Price).
- b) En electrónica están definidos entre el 25% y el 40% de margen de utilidad.
- c) En artículos de lujo los márgenes están definidos por los proveedores. (Como se respeta el precio de venta sugerido, así es el margen de utilidad sugerido).
- d) En licores se señaló que al parecer hay un oficio donde se definen los márgenes por categoría.
- e) La Jefa de Mercadeo y Ventas, señaló que ella participa en la definición de los márgenes de utilidad de los productos que se venden en las Tiendas Libres, y existe un procedimiento que regula los montos máximos y mínimos de márgenes de utilidad.

Además, la Máster Flor de María Montoya Mora, Exadministradora General de Empresas Comerciales, señaló en relación con los márgenes de utilidad, lo siguiente:

Márgenes de utilidades: según lo que indica el Manual de Cargos, es responsabilidad del Jefe de Mercadeo establecer los márgenes de utilidad en conjunto con Finanzas, Logística, Coordinadores de Categoría y Coordinadores de Punto de Venta. Existen rangos para las categorías, las masivas tendrán márgenes más amplios que están entre el 40% y el 160% (ejemplo licores), tabacos tendrán un margen de utilidad esperado superior al 35% dependiendo del precio del mercado doméstico y de otros Duty free. En Perfumería los márgenes son superiores al 50% y la media ronda el 67%. Hay marcas en las cuales hay mejor margen. Se utiliza como referencia otros mercados cercanos, el mercado doméstico y ellos tienen un DFR (Duty Free Retail Price), que es un precio sugerido al que debería venderse el producto porque

las marcas son en mucho las que determinan en qué aeropuertos del mundo están. En las categorías pequeñas como artículos de lujo y accesorios los márgenes que se buscan son superiores al 50%, se utiliza como base el precio final del consumidor menor un 25%-30% con respecto al mercado doméstico y otros aeropuertos que puedan ser consultados por internet. Hay marcas que pueden dejarnos márgenes por encima del 80% y resultan competitivas. Algunas marcas que están fuertemente posicionadas en el mercado local como Gabol tiene márgenes inferiores del 40% debido a que si los precios son más altos perdemos competitividad. En el área de Juguetería y Electrónicos los márgenes son muy reservados superiores al 25% y esto se hace para mantener a la categoría vigente, pues existe mucha competencia en el mercado local y mucha ingresa en forma clandestina, por lo que es importante cuidar los precios finales al consumidor...por supuesto que hay líneas que dan más del 90% de margen.

Es importante indicar que no se aplicó el cuestionario al Titular de la Unidad de Logística, debido a que a la fecha del estudio no se nombrado dicho Titular.

## **2.2. PLAN PROMOCIONAL PARA PRODUCTOS DE LENTA ROTACIÓN**

Por medio del oficio GG-1723-07-2015 del 08 de julio del 2015, la Gerencia General aprobó el “Plan promocional para productos de lenta rotación” (P\_SGEC\_MV-01), cuyo objetivo general, indica literalmente lo siguiente:

“... lograr la venta de la mayor cantidad de productos que se encasillan en la categoría de baja rotación, con el propósito de generar la mayor cantidad de ingresos provenientes de estos productos y así recuperar una pequeña ganancia o al menos la inversión inicial que se hizo al comprar dichos productos que en la teoría se iban a vender”.

Al respecto, el documento establece una lista de operaciones para aplicar descuentos relacionados con el margen de utilidad de cada una de las Categorías, el porcentaje y el plazo en que se aplicará la promoción; sin embargo, los márgenes de utilidad que se aplican en las tiendas libres son variables según lo indicado en el aparte de resultados 2.1.2. del presente informe, por lo que un descuento del plan promocional podría ser superior al margen de utilidad y estarían afectando los costos de las mercancías.

Es importante indicar que el documento no establece las acciones que se deben realizar o valorar ante situaciones como la indicada.

Por otra parte, el párrafo N° 4 del plan en referencia, indica lo siguiente: “En última opción cuando el producto no se vende, se debería de donar o en su (sic) último caso mandarlo a destrucción situación que hasta el día de hoy no ha sucedido, por esta circunstancia”. Al respecto, esta Auditoría considera que para que se realicen acciones como las establecidas en el párrafo descrito, se requiere aplicar procedimientos previamente establecidos y aprobadas, situación que no se incluye en el párrafo.

### **2.3. INVESTIGACIONES DE MERCADOS**

Para los estudios de precios que se realizan en el mercado nacional, con el fin de comparar los precios de venta en las Tiendas Libres y en los establecimientos del mercado nacional, se determinó que no se consideran los impuestos que deben pagar las mercancías en el mercado nacional y al no incorporarse incide en los resultados y conclusiones de los informes que se emiten al respecto.

En el informe del “estudio de precios en el mercado local y página de Attenza<sup>1</sup>, Categoría de Licores, a junio del 2017”, se indicó, en el “Análisis relevantes de los datos obtenidos”, lo siguiente: “En general, mantenemos buenos precios con respecto al mercado local.”.

Por su parte, en relación con el estudio de precios de electrónica y juguetería realizada en el mes de marzo del 2017, se indicó entre otros que:

Electrónica/ Supermercados Auto mercado: / Este punto de venta al ser un supermercado tiene pocas líneas de electrónica; sin embargo, de los productos analizados (audífonos Marley, bocinas y audífonos JBL y accesorios Iluv), se determinaron diferencias porcentuales entre 1.16% y 153.13% por encima de los precios de las tiendas libres del aeropuerto, lo cual hace que los precios que se tienen en las tiendas del Aeropuerto sean atractivos al consumidor...

En los casos de las Categorías de Lujo y Perfumería, no se localizaron estudios de precios en el mercado local.

En relación con lo expuesto, la Máster Flor de María Montoya Mora, Exadministradora General de Empresas Comerciales, indicó lo siguiente:

---

<sup>1</sup> Attenza es una tienda Duty free, ubicada en diferentes aeropuertos del mundo

No existe un procedimiento para realizar investigación de mercados y comparar los precios de los artículos de venta. Hay una práctica que se hace: con un listado y al menos una fotografía de los productos, el Coordinador de Categoría se va a algún punto de venta y compara el precio ofrecido por el bien a comprar por parte del proveedor, estima el margen esperado y se analiza si es o no competitivo el producto. Cuando se hace por internet se hace exactamente igual. Si hay una marcada tendencia a la baja o al alza se hacen los ajustes necesarios previa autorización del Jefe de Mercadeo.

Situación que fue corroborada por esta Auditoría al no localizar en la normativa existente e incorporada en el CIRE (Intranet), un manual de procedimientos para efectuar las investigaciones de mercados y los estudios de precios, que brinde a las personas Coordinadoras de Categoría una orientación del qué, cuándo, cómo y dónde deben hacerse las investigaciones, así como el tipo de informe que se debe emitir, actividad que según el Manual de Cargos para las Empresas Comerciales, es una de las responsabilidades de las personas Coordinadoras de Categoría.

#### **2.4. PLAZO DE PROMOCIONES CON DESCUENTO BAJO EL COSTO**

Mediante el oficio GG-2728-11-2015 del 10 de noviembre del 2015, la Gerencia General autorizó el “Plan de lenta rotación iniciando Semana Black Friday”; posteriormente, mediante el oficio GG-2490-11-2016 del 10 de noviembre del 2016, la Gerencia General, autorizó el Plan Promocional de productos de lenta rotación, con una vigencia de noviembre del 2016 hasta abril del 2017; sin embargo, la Administración de las Empresas Comerciales, mantuvo el plan promocional de los artículos que no se habían vendido en el plazo originalmente aprobado por la Gerencia General, hasta el 10 de julio del 2017, es decir sin la respectiva autorización, lo cual implica que al vender los artículos con descuento a menos del precio de costo, causa pérdidas patrimoniales, que no están autorizadas por la Gerencia General.

Para los años 2015 y 2016, la Gerencia General autorizó unos planes promocionales para la venta de los siguientes artículos de baja rotación:

<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Artículo</b>	<b>Costo total \$</b>	<b>%</b>	<b>Pérdida \$</b>
Nov-2015	20	Relojería	51.609.28	28%	5.160.93
Nov-2016	143	Relojería, joyería y maletas	108.761.10	60%	16.314.17
Nov-2015	164	Ipod, cámaras digitales y nintendos	21.379.87	12%	4.983.81
<b>Total</b>			<b>\$ 181.750.25</b>	<b>100%</b>	<b>26.458.91</b>

Del cuadro anterior se extrae que se autorizó la aplicación de un descuento para la venta de artículos de baja rotación; sin embargo, a las mercancías se les había aplicado el descuento del “Plan promocional para manejo de productos de lenta rotación”, aprobado por la Gerencia General a través del oficio GG-1723-07-2015 del 08 de julio del 2015. Estos nuevos descuentos según los planes indicados se aplicaban bajo el costo de los artículos, lo que representarían una pérdida total de \$26.458.91 y evidencia la inmovilización de recursos por compras que no dieron el resultado esperado, particularmente de los artículos de relojería y joyería donde la mayoría tenían un costo unitario superior a los \$500.00.

## **2.5. EMISION DE LISTADOS DE VENTAS CON DESCUENTO**

El módulo de descuento en el sistema LDCOM, no permite a las personas Coordinadoras de Categoría extraer los reportes de las ventas con descuento que se realizaron en determinado mes.

Al respecto, mediante correo electrónico se le solicitó a la Licda. Marcela Odio Toledo, suministrar a esta Auditoría el listado de ventas del mes de mayo del 2017, a lo cual indicó lo siguiente: “El listado solicitado no se lo puedo enviar, debido a que a la fecha no se utiliza el módulo de descuento; la manera en que se realiza un descuento es cambiando el precio, por lo que no se puede ver esta información”.

Lo indicado, no permite revisar y analizar si la aplicación de los descuentos corresponde a lineamientos establecidos con respecto a productos discontinuados o promocionales y evidencia el incumplimiento del artículo N° 15 de la Ley General de Control Interno, citado en el punto 2.1.2. del presente informe, en relación con el diseño y uso de documentos o reportes sobre los artículos vendidos con descuento, así como la falta de capacitación a las personas interesadas y usuarias del sistema LDCOM, para cambiar los porcentajes de ventas y la emisión de los reportes, lo que afecta la oportunidad en la emisión de reportes.

## **3. CONCLUSIONES**

De conformidad con los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye lo siguiente:

3.1 Con respecto a la suficiencia, validez y cumplimiento de los controles y procedimientos administrativos que se ejecutan en el proceso de determinación o modificación de los márgenes de utilidad y precios de venta de las mercancías, el procedimiento para revisión de los márgenes de ganancia por Categoría, se encuentra desactualizado y a la falta de procedimientos específicos sobre el tratamiento que se le dará a la mercancía que los proveedores suministran en calidad especial, aunado al inconveniente del sistema LDCON en el cual no se suministra información importante

sobre las ventas con descuentos, son aspectos susceptibles de mejora y para lo cual se requieren acciones por parte de la Administración. con el fin de que se fortalezca el control interno en operación.

3.2 En cuanto a la razonabilidad de los márgenes de utilidad bruta aplicados en los precios de las mercancías vendidas en las Tiendas Libres de Derechos, éstos se encuentran inmersos en una diversidad de porcentajes, sin definir cuáles son los mínimos y máximos, según el producto; asimismo existe otro grupo de artículos cuyos márgenes de utilidad más bien son negativos y que corresponden a productos de baja rotación, los cuales presentan una disminución gradual en el margen de utilidad establecido, hasta llegar a puntos de pérdida.

3.3 La presentación del “Plan promocional para productos de lenta rotación”, por medio del cual se presentan alternativas que van desde descuentos acumulativos, que se aplican al margen de utilidad en cada Categoría, no son concordantes con los márgenes reales de las mercancías que se venden en las Tiendas Libres y que se aplican por periodos superiores a los aprobados, lo que refleja una inadecuada estrategia promocional para lograr obtener en forma eficaz la recuperación de los recursos ociosos por estancamiento de mercancías de lenta rotación.

#### **4. RECOMENDACIONES**

##### **DISPOSICIONES LEGALES SOBRE RECOMENDACIONES**

Esta Auditoría Interna respetuosamente se permite recordar que de conformidad con lo preceptuado por el artículo 36 de la Ley N° 8292 “Ley General de Control Interno”, disponen de diez días hábiles, contados a partir de la fecha de recibido de este informe, para ordenar la implantación de las recomendaciones que les correspondan.

Al respecto, se estima conveniente transcribir a continuación, en lo de interés, lo que disponen los artículos 12, 36, 38 y 39 de la Ley N° 8292:

**Artículo 12. -Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno.** En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes: .../c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan...

“Artículo 36. \_ **Informes dirigidos a los titulares subordinados.** Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados. /b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes. /c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.

Artículo 38. \_ **Planteamientos de conflictos ante la Contraloría General de la República.** Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas. / La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.

Artículo 39. \_ **Causales de responsabilidad administrativa.** El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios...”

## **AL ADMINISTRADOR GENERAL DE LAS EMPRESAS COMERCIALES**

**4.1** Gestionar la revisión, modificación y actualización del procedimiento para la revisión de los márgenes de ganancia por categoría, donde se consideren y definan los actores responsables de cada paso o procedimiento, así como establecer los criterios para determinar los márgenes de mínimos y máximos para cada categoría, considerando la aplicación discrecional de la Administración de Empresas Comerciales para mercancías que por su competitividad deban dársele un tratamiento diferente, situación que debe estar previamente autorizado por las autoridades respectivas. (Ver aparte 2.1)

**4.2.** Proceder a la revisión, modificación y actualización del Plan Promocional para Productos de lenta rotación, aprobado por la Gerencia General con el fin de que se tenga claridad en cada uno de los procedimientos ahí indicados; ese plan debe contemplar el margen mínimo de utilidad por Categoría para aplicar dichos descuentos, los pasos y autorizaciones cuando se deba aplicar descuentos bajo el costo de las mercancías, entre otros. (Ver aparte 2.2)

**4.3.** Elaborar los procedimientos de la actividad de investigación de mercados y estudio de precios que permitan orientar a las personas responsables de dicha actividad, en el cual se establezca al menos el qué, cuándo, cómo y dónde debe hacerse las investigaciones, así como las simulaciones del precio de venta incluyendo los impuestos que deberían pagar las mercancías adquiridas por las Empresas Comerciales; además de establecer el tipo y estructura de informe que se debe emitir, con el fin de documentar, actualizar y divulgar internamente, los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional. (Ver aparte 2.3)

**4.4.** Instruir a las personas responsables de aplicar los descuentos sobre las mercancías que se venden en las Tiendas Libres, para que se establezcan los controles pertinentes a los efectos de que la aplicación de los descuentos se efectúen de conformidad con las políticas y planes promocionales de descuentos aprobados y autorizados por la Gerencia General, principalmente cuando se trate de descuentos bajo el costo de dichas mercancías y del plazo de aplicación de los mismos, con el fin de disminuir el riesgo de realizar ventas sin autorización de la Gerencia General del IMAS y proteger el patrimonio institucional. (Ver aparte 2.4)

**4.5.** Gestionar las acciones pertinentes para que se emitan los reportes de artículos con descuento en el sistema LDCOM, así como la posibilidad de dar capacitación a las personas usuarias de ese sistema, en lo relacionado con la emisión de reportes sobre los artículos vendidos con descuentos. (Ver aparte 2.5)

## **PLAZOS DE RECOMENDACIONES**

Para la implementación de las recomendaciones del informe, fueron acordados con la Administración (titulares subordinados correspondientes) los siguientes plazos y fechas de cumplimiento:

<b>N° REC.</b>	<b>PLAZO</b>	<b>FECHA CUMPLIMIENTO</b>
4.1	6 meses	30 de abril del 2019
4.2	3 meses	31 de diciembre del 2018
4.3	9 meses	31 de julio del 2019
4.4	1 mes	31 de octubre del 2018
4.5	6 meses	30 de abril del 2019

**Hecho por**  
**Lic. Carlos Joaquín Brenes Muñoz**  
**PROFESIONAL EJECUTOR**

**Revisado y aprobado por**  
**Licda. Gema Delgado Rodríguez**  
**ENCARGADA DE PROCESO**

**AUDITORIA INTERNA**  
**Octubre-2018**

## ANEXO N° 1

### ESTUDIO SOBRE MÁRGENES DE UTILIDAD Y DETERMINACIÓN DE PRECIOS DE VENTA DE LAS MERCANCIAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALES

#### Procedimientos para Revisión de los Márgenes de Ganancia por Categoría

<b>Puesto Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Documento entregable</b>	<b>Plazo máximo</b>
Logística	1	Se recibe la cotización, solicitada al proveedor, con los costos brutos del producto y con un margen de utilidad sugerido para cada uno de ellos.	RTM-07	
Mercadeo	2	Se verifica si la oferta de productos es por artículos nuevos o por recompra para reposición de inventario.		
Mercadeo	3	De ser producto nuevo, el área de mercadeo crea el código al producto y le asigna el margen de utilidad que es recomendado por el proveedor		
Logística	4	De ser producto de recompra, Logística revisa si es mercadería nacional o si es Importada para conocer cuál es el proceso que sigue y darle seguimiento. De igual forma el producto nuevo, una vez que fueron creados los códigos en el sistema por parte de mercadeo, sigue el mismo proceso que la recompra.		
Bodega	5	Si es mercadería Nacional, se le da seguimiento con bodega ya que en este caso el proveedor entrega directamente ahí y asume los costos de Transporte y seguros de la carga.		
Bodega	6	De ser mercadería importada, el seguimiento se hace en conjunto con la agencia aduanal, ya que el proveedor entrega dicha mercadería en el almacén fiscal y la agencia transporta la mercadería hasta la bodega principal, una vez que es nacionalizada.		
Bodega	7	Indiferentemente de que sea mercadería nacional o importada, la bodega corrobora que la mercadería recibida sea la solicitada, para lo que revisará contra factura y orden de compra, ingresa los artículos al sistema de inventario y entrega los documentos de la entrada a logística para que se realice el costeo.	RTM-08	

<b>Puesto Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Documento entregable</b>	<b>Plazo máximo</b>
Logística	8	En el caso del producto nacional, logística costea con base al costo bruto del producto y el sistema calcula el precio asignando el margen de utilidad histórico del producto o asignando el margen que mercadeo ingreso, en el caso de ser producto nuevo.		
Logística	9	Con la mercadería importada, primero logística revisa si es mercadería Nacional Importada o Importada.		
Logística	10	En el caso de la mercadería Importada, logística costea con base en el flete y seguro que indica la factura del proveedor, más el costo de transporte interno y desalmacenaje que son costos fijos, según el documento de detalle de costos y el sistema automáticamente le asigna el margen histórico del producto o el margen que mercadeo ingreso en el caso de artículos nuevos.	RTM-09	
Logística	11	En el caso del producto nacional Importado, logística costea con base al costo bruto del producto y el sistema calcula el precio asignando el margen histórico del producto o asignando el margen que mercadeo ingreso, en el caso de ser producto nuevo.		
Logística	12	Se debitan los costos de Transporte y seguro a la factura del proveedor según reporte de 2,1 generado por logística.	RTM-10	
Logística	13	Logística revisa precios e informa a los involucrados cualquier cambio en estos para que sean aplicados en las tiendas.		
Logística	14	Se activa el inventario para consumo de las tiendas y se imprime la entrada de producto costeadada para archivo.	RTM-11	

Fuente: Manual de Procedimientos para Revisión de los Márgenes de Ganancia por Categoría, emitido el 01/09/2014

Fuente: Manual de Procedimientos para Revisión de los Márgenes de Ganancia por Categoría, emitido el 01/09/2014

**AUDITORÍA INTERNA**  
**Octubre-2018**